

**PENGARUH PENEMPATAN, KEADILAN ORGANISASIONAL,
KEPUASAAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI RSUD
WANGAYA KOTA DENPASAR**

Ni Luh Gede Yuanda Meigantari¹⁾

I Gusti Salit Ketut Netra²⁾

^{1),2)}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: yuandameigantari@gmail.com

ABSTRAK

Studi bertujuan mengetahui penempatan, keadilan organisasional dan kepuasan kerja pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya dengan teknik analisis regresi linier berganda. Jumlah sampel, yakni dengan menggunakan metode *proportionate random sampling* sebanyak 227 responden. Hasil analisis dapat diketahui bahwa penempatan, keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, sehingga pihak manajemen harus melihat jenjang pendidikan, pengetahuan, pengalaman seseorang, sehingga memiliki keterampilan dan kepribadiannya yang baik dalam melakukan pelayanan kepada pasien. Menerapkan keadilan organisasi dengan memberikan imbalan yang sesuai dan tidak melakukan diskriminasi terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Perusahaan harus memperhatikan pegawai dari segi kebutuhannya dan keperluannya dalam bekerja, sehingga pegawai memiliki antusiasme dan perasaan gembira untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal.

Kata kunci : penempatan, keadilan organisasional, kepuasan kerja dan kinerja

ABSTRACT

The study aims to determine the placement, organizational justice and job satisfaction have a significant influence on the performance of employees at Regional General Hospital Wangaya. This research was conducted at the General Hospital of Wangaya with multiple linear regression analysis. The number of samples, by using the method of proportionate random sampling of 227 respondents. Results of the analysis showed that placement, organizational justice and job satisfaction positive and significant effect partially on the performance of employees, so management must look at education, knowledge, a person's experience, so it has good skills and personality in the services to the patients. Applying justice organizations by providing appropriate rewards and do not discriminate against employees in carrying out the work. Companies must pay attention to employees in terms of their needs and needs in the work, so that employees have the enthusiasm and excitement to finish the job to the fullest.

Keywords: *placement, organizational justice, job satisfaction and performance.*

PENDAHULUAN

Kesehatan bagi masyarakat telah menjadi suatu kebutuhan yang utama. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang layak. Seiring dengan meningkatnya taraf hidup masyarakat, maka semakin meningkat pula tuntutan masyarakat akan nilai-nilai kesehatan. Hal ini menjadikan lembaga kesehatan dituntut untuk meningkatkan kualitas akan pelayanan jasa kesehatan yang lebih baik (Ade *et al.*, 2014). Kualitas pelayanan kesehatan masyarakat saat ini, sudah menjadi bisnis yang menjanjikan. Sehingga banyak pihak swasta yang mendirikan pusat pelayanan kesehatan masyarakat dan berusaha memberikan kualitas pelayanan yang terbaik. Hal ini, mengakibatkan persaingan antara pusat pelayanan kesehatan, baik swasta maupun negeri. Karena pihak swasta, mampu memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik dibandingkan negeri, sehingga konsumen lebih memilih swasta dibanding negeri (M.Hadi *et al.*, 2013).

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berperan dalam suatu organisasi dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pemberi pelayanan kesehatan masyarakat (rumah sakit) dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu bersaing dengan pemberi pelayanan kesehatan masyarakat lainnya. Rumah sakit juga dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga dapat mencapai tujuan rumah sakit dengan efektif dan efisien. Salah satu yang menunjukkan rumah sakit tersebut efektif dan efisien adalah dari kinerja maksimal yang dimiliki oleh rumah sakit tersebut (Ade *et al.*, 2014).

Benyamin (2009) menyatakan bahwa pegawai adalah asset penting bagi perusahaan. Keberadaan asset ini adalah fakta bila SDM merupakan bagian integral dari organisasi, sehingga segala masalah yang terkait dengan SDM di organisasi harus dipecahkan dengan baik dan benar. Asri *et al*, (2014) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan pegawai yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan pegawai yang mempunyai kinerja (*Job Performance*) yang tinggi. Fany (2015) menyatakan kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Rumah sakit Umum Daerah Wangaya merupakan salah satu rumah sakit umum yang berada di Kota Denpasar, tepatnya di Jl Kartini N0.133 Denpasar, Bali. Kelangsungan rumah sakit ini bergantung pada kemampuannya untuk memberikan respon terhadap kebutuhan konsumen melalui pelayanan yang berkualitas. Dalam usaha untuk melancarkan kinerja perusahaan maka sangat diperlukannya mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Rumah sakit Umum Daerah Wangaya memiliki pegawai PNS pada tahun 2015 sebanyak 523 orang pegawai yang membantu kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Melalui observasi persoalan yang terdapat pada rumah sakit umum Daerah Wangaya bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan rumah sakit dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi rumah sakit agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Seperti yang telah biasa dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya adalah dengan melaksanakan kegiatan *morning report*, yaitu melakukan evaluasi di setiap pagi dimana membahas tentang apa yang telah terjadi dihari sebelumnya. Selain kegiatan *morning report* untuk meningkatkan kinerja pegawai yang optimal juga dilaksanakan rapat bulanan dimana membahas tentang masalah-masalah dan juga saran-saran yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang optimal.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya, (2) Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya, (3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya.

Ade *et al.* (2014) menyampaikan pada perusahaan jasa yang bergerak dibidang pelayan kesehatan seperti Rumah Sakit Wangaya, kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang menentukan disukai tidaknya rumah sakit tersebut oleh para pengguna jasa rumah sakit tersebut, hal ini karena pegawailah terutama bagian keperawatan yang paling sering berinteraksi langsung dengan

para pengguna jasa rumah sakit (pasien). Apabila pelayanan terhadap pasien bagus itu berarti kinerja para perawat bagus yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pendapatan rumah sakit tersebut. Oleh karena itu kinerja pegawai pada sebuah rumah sakit mutlak harus ditingkatkan.

Harry and Dennis (2008) menyatakan pegawai mempunyai peran yang utama dalam setiap kegiatan perusahaan, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan sistem perusahaan. Tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi dan kemampuan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai, dibutuhkan juga ketepatan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya.

Menempatkan sumber daya manusia adalah proses penentuan lokasi dan posisi seseorang pegawai dalam suatu perusahaan yang dilaksanakan oleh para manajer sumber daya manusia (Ardana, dkk 2012:18). Menurut Ardana, dkk (2012:82) penempatan adalah proses mencocokkan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon pegawai untuk dilaksanakan. Ketepatan dalam menetapkan pegawai dengan kesesuaian bidang dan keahlian menjadi sebuah keharusan dari sebuah Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Menurut Hasibuan, 2007:70 mengemukakan penempatan pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya.

Hasibuan (2007:63) menyatakan penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "*The right man on the right place and the right man behind the job*". Hal ini akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena terdapat adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan produktifitas kerja. Helena (2014) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Jika dilihat dari pendapat beberapa ahli kepegawaian, dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai secara tepat akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik, berdaya guna, dan berhasil guna (Harry *et al*, 2014).

Suhartini dan Maulana (2010) mengemukakan bahwa pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan. Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan berisiko timbulnya perubahan negatif pada komitmen pekerja, tingkat absensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Hasan, 2010).

Untuk meminimalisir terjadinya penurunan kinerja pegawai, rumah sakit harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya penurunan kinerja pada pegawai di dalam rumah sakit salah satunya adalah faktor keadilan organisasi. Benyamin (2009) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai penilaian personal mengenai standar etika dan moral dari perilaku manajerial. Dalam menilai keadilan organisasional setidaknya terdapat tiga bidang

yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal. Beberapa riset yang menguji keadilan organisasional melalui tiga komponen, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional (Harris, 2015). Kamran (2013) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Mojgan *et al*, (2014) juga menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Moosa *et al* (2014) mengemukakan bahwa pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat terhadap keadilan. Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan berisiko timbulnya perubahan negatif pada komitmen pegawai dalam bekerja, tingkat absensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Rabia *et al*, 2015).

Hasil observasi langsung di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya, peneliti melihat pegawai di rumah sakit tersebut mengeluhkan perbedaan tentang penghasilan dengan waktu kerja dimana pekerjaan dan tanggung jawab memiliki perbedaan dengan penghasilan yang diterima pegawai dengan pekerjaan yang lebih banyak sehingga terjadinya kesenjangan sosial. Hal itu menunjukkan bahwa keadilan organisasi melalui hak dan tanggung jawab yang dirasakan oleh pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya menunjukkan dan menyebabkan pegawai bekerja dengan tidak maksimal.

Melalui hasil observasi dan pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa

sekarang ini. Persoalan ketidakadilan organisasi menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku kinerja yang menyimpang. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan (Ari and Cristina, 2012). Pada akhirnya ketidakadilan organisasi hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Ayesha *et al*, 2014).

Lebih lanjut faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Robbins (2007:112) kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan reaksi dan perasaan seseorang terhadap tempat mereka bekerja (Stephen, 2014). Setiap individu pasti memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda. Muhammad (2011) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum berupa hasil dari beberapa sikap khusus terhadap karakteristik individual, hubungan kelompok diluar pekerjaannya serta faktor-faktor pekerjaan. Sedangkan menurut Wira dan Agoes (2013) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan respons emosional dan efektivitas yang berdampak pada aspek pekerjaan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) ialah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya itu (Ade *et al.*, 2014). Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan

jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Selly, 2014). Pegawai yang dengan sukarela melaksanakan tugasnya melebihi perannya adalah individu yang memiliki kepuasan kerja yang kuat dalam bekerja dan adanya perasaan yang diakibatkan dari terpenuhinya kebutuhannya, sehingga kinerja pegawai tercapai (M. Hadi *et al*, 2013).

Rumah sakit selalu dituntut agar selalu bertambah baik. Hal ini tidak mudah, karena terdapat persaingan yang semakin ketat. Salah satu faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja organisasi diawali dari kinerja individu pegawai berdasarkan kepuasan. Kepuasan kerja pegawai yang semakin baik diharapkan dapat membawa dampak yang positif bagi kinerja pegawai (Abdullah, 2013). Fungsi rumah sakit sebagai pelayanan kesehatan yang menyeluruh seiring dengan berkembangnya ilmu dan teknologi baik dalam upaya penyembuhan bagi konsumen yang sedang sakit maupun bagi konsumen yang membutuhkan konsultasi kesehatan dan upaya pencegahan serta peningkatan kesehatan (Ade *et al*. 2014). Maka dari itu kinerja pegawai dibutuhkan untuk mendukung terlaksananya pelayanan yang maksimal sesuai dengan prosedur pelayanan kesehatan. Dari uraian di atas, perlu kiranya mengetahui seberapa besar pengaruh penempatan, keadilan organisasi dan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai PNS Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya.

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, didukung dengan karya ilmiah dan teori tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai adalah bagaimanakah penempatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Bagaimanakah keadilan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya dan bagaimanakah kepuasan kerja pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya.

Teori Kinerja

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa inggris adalah performance. Istilah performance sering diindonesiakan dengan performa, namun dalam hal ini dipakai kinerja yang artinya keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5). Kinerja menurut Hariandja (2007:194) adalah hasil karya yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2009:309) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai.

Kinerja menunjukkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan mencapai target yang telah ditetapkan (Abdul *et al.*, 2012). Pencapaian kinerja pada akhirnya akan dilihat dari hasil yang dapat dicapai oleh pegawai. Berdasarkan pemahaman para ahli tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja pegawai atau pegawai sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Standar Kinerja

Wirawan (2009:66) menyatakan standar kinerja adalah tolak ukur minimal kerja yang harus dicapai pegawai secara individual maupun kelompok pada semua indikator pekerjaan. Standar kinerja dapat diukur sebagai berikut.

- (1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicatat. Ini berkaitan dengan keluaran yang dihasilkan.
- (2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- (3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.
- (4) Efektivitas penggunaan sumber organisasi, yaitu dalam penggunaan sumber-sumber daya diisyaratkan dalam jumlah tertentu.
- (5) Cara melakukan pekerjaan, yaitu sikap profesional pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan.

Fungsi Standar Kinerja

Simamora (2008:147) menyatakan standar kinerja mempunyai dua fungsi sebagai berikut.

- (1) Menjadi tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya karyawan. Jika standar kinerja telah terpenuhi, maka pegawai akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian pekerjaan.
- (2) Standar kerja merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar kerja, maka tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Sedarmayanti (2010:72) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

- (1) Sikap mental dan etika kerja, karena tenaga kerja itu bersikap mental dan beretika kerja yang pada umumnya mempunyai tanggung jawab dalam bekerja.
- (2) Pendidikan dan pelatihan, tenaga kerja yang berpendidikan lebih mudah memahami tentang hal-hal yang diperintahkan.
- (3) Keterampilan, makin terampil dalam bekerja maka akan makin cepat mengerjakan suatu pekerjaan.
- (4) Manajemen, baik buruknya suatu manajemen menentukan betah tidaknya pegawai dalam bekerja.
- (5) Hubungan Industrial Pancasila (H.P.I), hubungan kerja yang manusiawi dalam perlakuan tenaga kerja akan lebih menjamin dalam ketenangan kerja pegawai.
- (6) Tingkat penghasilan, semakin tinggi penghasilan maka semakin puas pegawai dalam bekerja.
- (7) Gizi dan kesehatan, sangat dipentungkan untuk kekuatan fisik dari pegawai dalam bekerja.
- (8) Jaminan sosial, sesuatu yang dapat menambah pendapatan pegawai dan keluarga.
- (9) Lingkungan dan iklim bekerja, agar tenaga kerja merasa aman dan nyaman dalam bekerja.
- (10) Sarana produksi, menunjang pegawai dalam bekerja.

(11) Teknologi, mempermudah dan mempercepat pegawai dalam bekerja.

(12) Kesempatan berprestasi, kesempatan dari pegawai dalam pembangunan karirnya.

Fany (2015) menjelaskan landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian dan tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi setiap pegawai. Indikator yang mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- (1) Kualitas kerja, adalah tingkat atau hasil dari aktivitas yang mendekati sempurna dengan ketentuan memenuhi tujuan organisasi.
- (2) Kuantitas kerja, adalah jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam bentuk nilai uang.
- (3) Ketepatan waktu, adalah tingkat dimana suatu aktivitas atau hasil kerja sudah lengkap pada waktu yang paling tepat.
- (4) Efektivitas, adalah tingkat maksimal untuk menghasilkan pendapatan perusahaan yang tinggi.
- (5) Kemandirian, adalah tingkat dimana pegawai bisa melakukan fungsi pekerjaan tanpa intervensi.

Pengertian Penempatan

Menempatkan sumber daya manusia adalah proses penentuan lokasi dan posisi seseorang pegawai dalam suatu perusahaan yang dilaksanakan oleh para manajer sumber daya manusia (Ardana, dkk 2012:18). Menurut Ardana, dkk (2012:82) penempatan adalah proses mencocokkan atau membandingkan

kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon pegawai untuk dilaksanakan. Ketepatan dalam menetapkan pegawai dengan kesesuaian bidang dan keahlian menjadi sebuah keharusan dari sebuah Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Hasibuan, (2007:70) mengemukakan penempatan pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya. Dari pendapat para ahli dapat dikemukakan penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan berbeda.

Jenis-Jenis Penempatan.

Ardana, dkk (2012:111) terdapat tiga jenis penempatan, antara lain adalah sebagai berikut.

(1) Promosi

Promosi merupakan proses penempatan pegawai sebagai penghargaan atau hadiah atas usaha dan prestasinya di masa lampau dengan memindahkannya ke level yang lebih tinggi dari pekerjaan yang sebelumnya.

(2) Transfer

Transfer adalah proses menempatkan pegawai ke bidang lain yang tingkatannya hampir sama baik dari segi tanggung jawab, tingkatan struktur, maupun tingkatan gajinya. Transfer akan bermanfaat bagi pegawai karena akan menambah pengalaman kerja mereka dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda pula,

sehingga dapat mmenjadi pegawai yang lebih baik dan dapat menjadi calon yang kuat untuk dipromisikan di masa mendatang.

(3) Demosi

Demosi merupakan kebalikan dari promosi, dimana demosi menempatkan seseorang pegawai ke posisi lain yang tingkatannya lebih rendah baik dalam tingkatan gaji, tanggung jawab, maupun strukturnya. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kinerja yang kurang baik dan tingkat absen yang tinggi. Permasalah yang mungkin timbul akibat demosi adalah pegawai mungkin akan kehilangan semangat kerjanya.

Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan

Seorang manejer harus jeli dalam menempatkan tenaga kerjanya dalam tugas danpekerjaan. Ardana,dkk. (2012:83) mengemukakan beberapa faktor yang diperhatikan dalam menempatkan tenaga kerja ditempat bekerja, antara lain sebagai berikut.

- (1) Latar belakang pendidikan
- (2) Pengalaman kerja
- (3) Kesehatan fisik dan mental
- (4) Status perkawinan
- (5) Faktor umur
- (6) Faktor jenis kelamin
- (7) Minat dan hoby
- (8) Orientasi sumber daya manusia

Keadilan Organisasi

Keadilan merupakan suatu kondisi sosial yang dapat terjadi di berbagai tempat salah satunya adalah organisasi (Benyamin, 2009). Keadilan menurut Harris (2015) adalah suatu keadaan dimana seseorang mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku. Keadilan organisasi adalah sesuatu yang mendasari persepsi pegawai tentang adanya keadilan di tempat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Wira dan Agoes (2013) menyimpulkan terciptanya persepsi tentang ketidakadilan pada diri seseorang dapat mengancam perasaannya ketika berada pada suatu kelompok. Keadilan organisasi menurut Benyamin (2009) terbentuk dari tiga komponen yang merupakan persepsi dasar pegawai terhadap keadilan di tempat kerja yaitu keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu respon umum yang ditunjukkan oleh pekerja berupa perilaku positif, dimana perilaku tersebut mengacu pada persepsi dari berbagai hal yang diterima pekerja yang terkait dengan pekerjaannya (Ade *et al.* 2014). Selly (2014) dengan melihat begitu banyaknya kebutuhan manusia yang cenderung tak terbatas, kepuasan kerja menjadi hal yang paling penting untuk diperhatikan dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat dilihat dengan menunjukkan rasa nyaman serta memiliki pengalaman yang positif di dalam pekerjaannya (Benyamin, 2009). Kepuasan kerja juga sangat dekat hubungannya dengan produktivitas, dimana hal ini juga berhubungan dengan keuntungan yang didapat

perusahaan (Hasan, 2010). Menurut Sutrisno (2012:81) selain berdampak pada produktivitas, kepuasan kerja juga memiliki dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja.

Hipotesis Penelitian

Sedarmayanti (2010 : 120) mengatakan bahwa Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali pegawai pada pekerjaan atau jabatan baru. penempatan menjadi salah satu aspek penting karena merupakan proses yang dipersyaratkan, sehingga diharapkan mendapat tenaga kerja yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Asri *et al.* (2014) dalam penelitiannya membuktikan penempatan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat Kabupaten Gresik. Hal yang sama dibuktikan oleh Fany (2015) penempatan pegawai memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. Helena (2014) membuktikan hal yang sama, dimana penempatan pegawai memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil di lingkungan BAPPEDA Kabupaten Flores Timur. Dari hasil penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₁ : penempatan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Keadilan menurut Harris (2015) adalah suatu keadaan dimana seseorang mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku, dan dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Benyamin (2009) dalam penelitiannya membuktikan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini dipertegas oleh Mubashar *et al.* (2013)

membuktikan hal yang sama, dimana keadilan organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitupun dengan Ari and Cristina (2012) keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai . Dari hasil penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₂ : keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Ade *et al.* (2014) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu konsep tunggal dari diri seseorang, artinya efektivitas atau respon emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan dan dalam penelitiannya menemukan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dengan kinerja dokter di ruang rawat inap RSUD Jayapura. Selly (2014) dalam penelitiannya membuktikan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai RSUD Kota Semarang. Hal ini dipertegas oleh Benyamin (2009) membuktikan hal yang sama, dimana kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru. Dari hasil penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Metode Penelitian

Karya ilmiah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara satu sampai dua variabel atau lebih yang memfokuskan lokasi studi di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya, yang beralamat di Jalan Kartini No. 133 Denpasar, Telp: (0361) 222141, 222142. Alasan dipilihnya Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya yang merupakan usaha yang bergerak dibidang jasa kesehatan, harus mampu memberikan jaminan atas kualitas layanan kepada masyarakat.

Objek dan Subyek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah penempatan pegawai, keadilan organisasi dan kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya yang berjumlah 523 orang.

Jenis data Data Kualitatif yang dipergunakan seperti teori-teori yang mendukung penelitian. Data Kuantitatif yang dipergunakan seperti adalah data tanggapan responden terhadap kuisisioner yang diberikan, jumlah populasi dan sampel responden. Sumber data untuk mendukung makalah studi ini seperti sumber data primer dan sekunder. Data primer melalui data yang dikumpulkan dari tangan pertama, catatan dan dipergunakan langsung dari pendapat pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya oleh peneliti, data ini didapatkan dengan observasi dan pemberian kuesioner. Data sekunder diperoleh dari tempat objek penelitian dalam bentuk jadi untuk pendukung karya ilmiah ini melalui sejarah, struktur organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas Variabel bebas adalah penempatan (X_1), keadilan organisasi (X_2) dan kepuasan kerja pegawai (X_3) dan variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y)

Populasi dan Metode Sampel

Jumlah sampel yang didapat ialah 227 orang. Sampel yang ada akan peneliti berdasarkan metode *Proportionate Random Sampling* karena anggota populasi bersifat homogen sehingga dapat mewakili seluruh populasi yang ada.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, dengan melakukan tanya jawab langsung antara peneliti dengan

responden yang terkait untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Studi Pustaka adalah metode pengumpulan data sekunder yang bersumber pada buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Kuisioner melalui pertanyaan terstruktur yang telah dipersiapkan sebelumnya dan diberikan kepada responden yang telah dipilih dan dipergunakan untuk memperoleh data konsumen atau responden.

Data yang diuji guna mengetahui pengaruh penempatan, keadilan organisasi dan kepuasan kerja pegawai pada kinerja pegawai. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan tersebut dengan program computer *Statistical Package of Social Science (SPSS) versi 15.0 for Windows* dengan model persamaan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu_i \dots\dots\dots(3)$$

Dimana :

Y = Kinerja

X₁ = Penempatan

X₂ = Keadilan organisasi

X₃ = Kepuasan kerja

α = Konstanta

β₁-β₃ = Koefisien regresi dari X₁-X₃

μ_i = Variabel pengganggu (residual error) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan dalam model

Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas untuk menguji apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak dengan model regresi memenuhi asumsi normalitas atau tidak. Uji Multikolonieritas sebagai pedoman untuk mengetahui satu model yang bebas multikol adalah mempunyai nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1. Uji heteroskedastisitas dalam perhitungan *SPSS* untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas yaitu dengan cara melihat ada tidaknya pola tertentu pada

grafik heteroskedastisitas dimana sumbu X dan Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah *distantdardized*.

Ketepatan fungsi regresi sampel data menaksir nilai aktual yang dapat diukur dari *goodness offit-nyn*. Secara statistik dapat diukur dari nilai koefisien uji statistik F (F- test) dan uji statistik t (t - test).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden melalui profil dari 227 responden yang meliputi umur, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir menunjukkan sebagian besar responden berumur 26 – 35 tahun dengan persentase yaitu 34,8 persen. Persentase terkecil yaitu 18,5 persen dengan jumlah responden sebanyak 42 orang yang berumur 46-55 tahun. Hal ini berarti bahwa, pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya rata-rata berumur 26-35 tahun di mana pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya memiliki sistem kerja tiga *shift* yaitu pagi, siang dan malam sehingga membutuhkan tenaga kerja yang produktif dan kreatif dalam bekerja. Jumlah responden sebanyak 104 orang dengan persentase laki-laki sebesar 45,8 persen sedangkan perempuan sebesar 54,2 persen. Hal ini berarti sebagian pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya didominasi oleh pegawai perempuan mengingat usaha yang digeluti oleh Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya bergerak di bidang jasa kesehatan yang membutuhkan ketelatenan dalam pelayanan kesehatan. Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Diploma 3 (D.3) sebesar 58,1 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SLTP yaitu sebesar 3,1 persen. Ini menyatakan bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya benar-benar membutuhkan tenaga

kerja yang memiliki *skill*, pendidikan dan keahlian dibidangnya, khususnya dibidang keperawatan Dunia kesehatan.

Sebuah instrumen dikatakan valid jika memenuhi syarat $r = 0,3$ ". Keseluruhan variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang digunakan layak digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dengan ilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,6$. Hasil uji reliabilitas membuktikan nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel $> 0,6$, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tesebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Uji Asumsi Klasik, yang meliputi uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,329 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terdistribusi secara normal. Uji Multikolinearitas yang mempunyai nilai VIF (*Varian Inflatation Factor*) tidak lebih dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1. Nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian. Uji Heteroskedastisitas yang menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil membuktikan nilai signifikansi

masing-masing variabel lebih besar dari 0,05 yang berarti variabel tersebut bebas heteroskedastisitas.

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. dengan program *Statistical Pacage of Social Science (SPSS) versi 16.0 for Windows* ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,128 + 0,122 X_1 + 0,241 X_2 + 0,515X_3$$

Implementasi penjelasan seperti berikut, nilai koefisien $\beta_1 = 0,122$ berarti menunjukkan bila penempatan (X_1) bertambah 1 satuan, maka nilai dari kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,122 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien $\beta_2 = 0,241$ berarti menunjukkan bila keadilan organisasi (X_2) bertambah 1 satuan, maka nilai dari kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,241 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien $\beta_3 = 0,515$ berarti menunjukkan bila kepuasan kerja (X_3) bertambah 1 satuan, maka nilai dari kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,515 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

F (*F test*) dengan hasil menunjukkan nilai F hitung sebesar 119,243 dengan signifikan F atau P *value* 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, angka ini artinya model yang digunakan penelitian ini layak. Hasil ini memberikan makna bahwa ke dua variabel independen mampu memprediksi atau menjelaskan fenomena penerapan kinerja internal auditor.

Diikutin nilai model *summary* besarnya *Adjusted R²* adalah 0,616. Ini mengartikan variasi kinerja internal auditor dapat dipengaruhi secara signifikan

oleh variabel penempatan, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja sedangkan sisanya 38,4 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil Analisis Uji t (t-test), Pengujian t hitung pada variabel penempatan hasil menunjukkan penempatan (X_1) memiliki nilai $t_{hitung} = 2,135$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,645$ maka H_0 ditolak, ini berarti penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik dan sesuainya penempatan pegawai, maka ada kecenderungan kinerja pegawai semakin baik. Pengujian t hitung pada variabel keadilan organisasi hasil menunjukkan keadilan organisasi (X_2) memiliki nilai $t_{hitung} = 4,251$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,645$ maka H_0 ditolak, ini berarti keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik dan adilnya penerapan keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Pengujian t hitung pada variabel kepuasan kerja hasil menunjukkan kepuasan kerja (X_3) memiliki nilai $t_{hitung} = 8,417$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,645$ maka H_0 ditolak, ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik rasa kepuasan pegawai dalam bekerja dengan sendirinya akan sejalan dengan meningkatnya kinerja pegawai.

Pembahasan hasil penelitian menunjukan Hasil analisis data diketahui bahwa penempatan terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik penempatan pegawai yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin tingginya kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Hasil penelitian ini mendukung Asri *et al.* (2014) dalam penelitiannya membuktikan penempatan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama dibuktikan oleh Fany (2015)

penempatan karyawan memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data keadilan organisasi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai, terlihat adanya penerapan yang baik mengenai keadilan organisasi dalam perusahaan akan mampu membangkitkan kinerja pegawai yang terarah pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Benyamin (2009) membuktikan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini dipertegas oleh Mubashar *et al.* (2013) keadilan organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, adanya rasa puas dalam bekerja pada diri pegawai dapat mendorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Mengingat hasil analisis data yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Semakin baiknya rasa kepuasan pegawai dalam bekerja berakibat pada semakin tingginya kinerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian Ade *et al.* (2014) kepuasan kerja merupakan suatu konsep tunggal dalam mendukung kinerja karyawan. Selly (2014) dalam penelitiannya membuktikan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Penelitian

Hasil analisis menunjukkan penempatan terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan positif. Hal ini menyatakan bahwa setiap pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya dalam mendukung peningkatan kinerjanya harus memiliki kompetensi dan keahlian dibidangnya seperti tingkat pendidikan

yang sesuai dengan bidangnya, keahliannya serta pengalaman sebagai pendukung pegawai dalam penempatannya sehingga mampu memberikan pelayanan secara maksimal terhadap kebutuhan pasien rumah sakit. Hasil analisis menunjukkan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan positif. Hal ini menyatakan bahwa perusahaan selain menuntut kinerja yang maksimal dari pegawai harus memperhatikan keadilan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya seperti memberikan kesetaraan imbalan dengan pekerjaan yang dibebankan, menerapkan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai, serta memberikan keringanan dan tidak adanya diskriminasi pada setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, adanya rasa puas dalam bekerja pada diri pegawai dapat mendorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Dasar kepuasan yang diaplikasikan dengan membangkitkan rasa kebersamaan serta kegembiraan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan perlunya peran motivasi dari atasan sehingga karyawan mau bekerja secara optimal dalam melaksanakan pelayanan.

Keterbatasan Penelitian

Lokasi penelitian ini hanya dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya dan hanya meneliti tentang kinerja karyawan melalui penempatan, keadilan organisasi dan kepuasan kerja sedangkan masih terdapat beberapa tempat lainnya dengan menggunakan indikator variabel lainnya. Penelitian hanya menggunakan teknik analisa regresi linear berganda, sedangkan dapat dikembangkan lagi dengan teknik analisa yang lainnya, seperti: *SEM analisis*,

Path Analisis dan AMOS. Penelitian melibatkan subyek yang terbatas, yakni 223 orang responden, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada kelompok subyek dengan jumlah besar.

SIMPULAN DAN SARAN

Melihat dan memahami pembahasan pada bab-bab sebelumnya, hal-hal yang dapat disimpulkan adalah Penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya.

Saran yang dapat diberikan pihak manajemen harus memperhatikan penempatan pegawai yang disesuaikan dengan bidangnya. Manajemen harus menyesuaikan keterampilan yang dimiliki karyawan pada penempatannya, sehingga memiliki kepribadian yang baik dalam melakukan pelayanan kepada pasien di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. Manajemen sebagai pengelola Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya diharapkan mampu menerapkan keadilan organisasi. Memberikan imbalan sesuai dengan kontribusi pegawai pada perusahaan, tidak melakukan diskriminasi terhadap setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga mampu terciptanya suasana kondusif yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Perusahaan sebaiknya memperhatikan rasa kepuasan pegawai dalam bekerja, menyediakan kebutuhan dan keperluan sebagai

penunjang dalam bekerja, sehingga pegawai memiliki antusiasme dan perasaan gembira untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal.

REFERENSI

- Abdullah M, Faridahwati M, Chandrakantan S and Rabiul I, 2013. Impacts of Job Performance Level On Nurses In Public Sector Hospital. *American Journal of Applied Sciences* 10 (9): 1115-1123
- Ade S. Cahyani, Syahrir A. Pasinringi, Andi Zulkifli. 2014, pengaruh faktor kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja dokter di ruang rawat inap RSUD Jayapura. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Universitas Hasanudin Makasar.
- Ardana, K.I., Mujiati N., Utama, M.W., 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ari Warokka and Cristina G. Gallato, 2012. *Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. Journal of Human Resources Management Research*. 10(5): h:1-86
- Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto, 2014. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(5): h: 847-852
- Benyamin S, 2009. Pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural, dan perilaku anggota organisasi terhadap kinerja guru. *Tesis Universitas Enimed*. Folger, R., dan Cropanzano. 1998. *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hariandja, Marihot T.E., 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- Harris K, 2015. keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(1): h: 86-98
- Harry J. Martin and Dennis F. Lekan, 2008. *Individual differences in outplacement success. Journal Career Development International*. 13(5): h: 425-439
- Harry M, Jooske T. van Busschbach and A. Dennis Stant, Maaïke D. van Vugt, Jaap van Weeghel and Hans Kroon, 2014. *Effectiveness of Individual Placement and Support for People With Severe Mental Illness in the*

Netherlands: A 30-Month Randomized Controlled Trial. Journal of Psychiatric Rehabilitation. 37(2): h: 129–136

Hasan Ali Al-Zu'bi, 2010. *A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. International Journal of Business and Management.* 5(12): h: 102-109

Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P.2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara

Helena Lence Dacosta Fernandez Resiona, 2014. *Pengaruh Penempatan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan BAPPEDA Kbupaten Flores Timur. Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi,* 1(2): h: 73-91

Kamran I, 2013. *Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. Journal international review of management and business research,* 2(1): h: 48-56

M. Hadi Mulyono, Asiah Hamzah, A. Zulkifli Abdullah, 2013. *Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit tingkat III 16.06.01 Ambon. Jurnal AKK,* 2(1): h: 18-26

Mojgan Salehi, Fardin Aslani, Marzieh Moradi, Mehdi Moradi, Saman Makii and Golnaz Karimi, 2014. *The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction: A Case Study in the Organization of Education Sanandaj City. Asian Journal of Management Sciences & Education,* 3(3): h: 109-115

Moosa Moazzezi, Sadraddin Sattari and Adel Zahed Bablan, 2014. *Relationship between organizational justice and job performance of payamenoor university employees in Ardabil province. Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies.* 2(6): h: 57-64

Mubashar Munir Kaleem, Bushra Jabeen, and Muhammad Jameel Twana, 2013. *Organizational Justice in Performance Appraisal System: Impact on Employees Satisfaction and Work Performance. International Journal of Management & Organizational Studies.* 2(2): h: 28-37

Muhammad E, 2011. *Role of Perceived Organizational Justice in Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutions of Pakistan. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business.* 3(8): h: 662-673

- Rabia I, Mehwish Majeed, and Abida Ayub, 2015. *Impact of Organizational Justice, Job Security and Job satisfaction on Organizational Productivity. Journal of Economics, Business and Management*. 3(9): h: 840-845
- Rivai, H. Veithzal Dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Rajawali.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sattar A, Allah Nawaz and Shadiullah Khan, 2012. *The contextual impacts on job satisfaction of employees in the developing states like Pakistan. Journal of Education and General Studies*. 1(5): h:136-145
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Selly J, 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kontrak Psikologis, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Kota Semarang*. Tesis Universitas Dian Nuswantoro
- Simamora, Henry. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Stephen G, 2014. *Work Placements Enhance the Academic Performance of Bioscience Undergraduates. Journal of Vocational Education and Training*, 56(3): h: 1-15
- Suhartini dan Maulana Ikwanul Hakim, 2010. *Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Jurnal solusi*, 5(2): h: 75-91
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Widyastuti F, 2015. *Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. Jurnal Prosiding Spesia*, 1(1): h: 120-125
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salamba Empat
- Wira Sutrisna, Wayan dan Agoes Ganesha Rahyuda, 2013. *pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada Paramedis di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. Jurnal Bisnis Ekonomi*, 1(2): h: 1-21